



La Segunda Revolución del Proceso de Aprendizaje

General (R) Robert H. Scales, Ejército de los EE.UU.

LA EXPERIENCIA norteamericana en Vietnam revela una serie de errores graves respecto a la manera en la cual los militares norteamericanos se preparan para la guerra. Los soldados aprendieron que la tecnología superior por sí sola no podía garantizar la victoria. Décadas de experiencia real de guerra otorgaban al Ejército Nortvietnamita una ventaja basada en experiencia que los centros de adiestramiento y las instituciones castrenses de aprendizaje no podían superar fácilmente. Como respuesta a este hecho, la primera revolución de adiestramiento norteamericana durante la guerra comenzó con el programa *Top Gun* de la Armada estadounidense, seguido por los ejercicios *Red Flag* de la Fuerza Aérea de los EE.UU. Los éxitos de ambos programas en el reestablecimiento de la superioridad aérea de los EE.UU. preparó el teatro para el establecimiento de éxitos igualmente imaginativos para preparar a los guerreros a combatir en el terreno.

El propósito de los programas iniciados por la Fuerza Aérea y la Armada era el de formar mejores pilotos de combate. El Ejército busca formar mejores batallones y brigadas de combate y se concentra en el nivel operacional de la guerra en vez del táctico por dos razones: Primero, la experiencia amarga de la guerra táctica en Vietnam, particularmente durante las últimas etapas de la guerra, afectó negativamente a la disposición de los líderes superiores en cuanto a la idea de transformar el Ejército a los niveles de escuadra y pelotón. En segundo lugar, la experiencia israelí en la guerra de Yom Kippur de 1973 convenció al Ejército que su salvación doctrinal yacía en la habilidad de lograr una derrota masiva

de las formaciones blindadas de la Unión Soviética a medida que se aproximaban a la frontera Alemana. Por ende, el énfasis desde el inicio era el de convertirse en la fuerza de maniobra operacional más formidable del mundo al combinar las formaciones de maniobra de brigada con fuegos a profundidad lanzados por la Fuerza Aérea y la aviación del Ejército así como también emplear cañones de largo alcance, proyectiles y cohetes de artillería.

La primera revolución de adiestramiento post Vietnam del Ejército norteamericano comenzó en realidad con la creación de un sistema de ejercicios de fuerza contra fuerza basados en simulaciones con la libertad de acción de los participantes. Los mismos eran tabulados realísticamente y empleados en el combate contra adversarios altamente competentes imbuidos con un serio deseo de ganar. El laboratorio del Ejército que creó esta revolución fue el Centro Nacional de Adiestramiento (NTC) en el desierto en el estado de California. Cuando el Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina se desplegaron en Kuwait en 1991, ambas instituciones integraron el espíritu de los centros de adiestramiento de combate en sus culturas. Los resultados en el campo de batalla comprobaron la eficacia del adiestramiento realista seguido por evaluaciones francas durante las posevaluaciones después de los ejercicios.

Doce años después, al iniciar la fase cinética de la Operación *Iraqi Freedom*, los EE.UU. perfeccionaron todo. Por primera vez, grandes formaciones blindadas del Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina, apoyadas por enormes fuerzas de ataque aéreo, podían ejecutar un desmantelamiento operativo

verdaderamente conjunto gracias principalmente a las habilidades aprendidas por soldados, marines y aerotécnicos en los desiertos de California.

Ciertos acontecimientos posteriores en Afganistán e Irak no obstante sugieren que el adversario ahora entiende y acepta la superioridad de los EE.UU. en la mar, aire y espacio. Al reconocer el dominio de las fuerzas terrestres en el campo de batalla, el adversario quiere ganar al nivel táctico de la guerra. Su lógica es simple, su intención diabólica. Ha aprendido que la forma más segura de negar la tecnología de gran guerra es cambiar el sitio de la lucha a terrenos complejos como las selvas, montañas, y más recientemente, las ciudades. La guerra contra estos adver-

El Ejército busca formar mejores batallones y brigadas de combate y se concentra en el nivel operacional de la guerra en vez del táctico por dos razones: Primero, la experiencia amarga de la guerra táctica en Vietnam, particularmente durante las últimas etapas de la guerra, afectó negativamente a la disposición de los líderes superiores en cuanto a la idea de transformar el Ejército a los niveles de escuadra y pelotón.

sarios se ha convertido principalmente en una serie de enfrentamientos entablados por la mayor parte a nivel de escuadra y pelotón. Como consecuencia, cada vez más se aplican la guerra conjunta y otros elementos de poder militar a los niveles inferiores, hasta el punto que los líderes en combate de menor jerarquía y experiencia realizan las funciones que anteriormente se consideraban pertenecientes al ámbito de los comandantes superiores.

El desafío actual es provocar una segunda revolución de adiestramiento y educación—una revolución de aprendizaje—que prepara a los líderes para luchar en esta nueva época de guerra. A medida que cambia el enfoque de guerra hacia abajo, también debe cambiar los sistemas que enseñan a los soldados y marines a luchar.

La ciencia de aprendizaje ha evolucionado al punto que casi ha desvanecido la distinción entre

el adiestramiento y educación, tanto que a menudo se combinan en varios aspectos importantes. Por un lado el adiestramiento prepara a un joven soldado para lidiar con situaciones anticipadas en el campo de batalla, por el otro la educación lo prepara para enfrentar la incertidumbre. En el campo de batalla moderno, un soldado sabe que para sobrevivir debe poder emplear sus armas y obedecer las órdenes de sus líderes. Así también se anticipa que él demuestre iniciativa, creatividad, e innovación, las cuales son exigidas por un campo de batalla donde enfrentar lo inesperado y nuevo ha llegado a ser la norma. La eficacia táctica debe estar a la par con la habilidad de un soldado de hablar el idioma y entender la cultura de la sociedad que quiere proteger. En el aula, un soldado tiene acceso a ambientes virtuales y sintéticos que lo inmersa en una batalla simulada con gran parecido a la real. Así, la naturaleza de la guerra moderna condensa ambos extremos del espectro de aprendizaje hacia un punto intermedio.

Ahora, más que nunca, la guerra es un juego del hombre pensador y debe ser entablada tanto con el intelecto como la tecnología. Los oficiales superiores reflexivos que se repliegan de Irak y Afganistán sostienen que se ganan las guerras al formar alianzas, equilibrar las ventajas no militares, interpretar intenciones, fortalecer la confianza, cambiar opiniones y gestionar percepciones—tareas que exigen una habilidad excepcional de entender poblaciones, sus culturas y su motivación. A medida que las guerras han llegado a ser más complejas, la responsabilidad de aquéllos que las entablan ha migrado cada vez más hacia abajo al personal de menor jerarquía. Sin embargo, estos jóvenes líderes inexperimentados tienen poco tiempo para prepararse para tomar decisiones estratégicas y para aprender las tareas estratégicas, debido a los despliegues seguidos. Las fuerzas armadas de hoy en día se han sobre-extendido tanto que puede ser que se vuelvan tan ocupadas como para aprender en un tiempo cuando la necesidad de un mayor aprendizaje es más grande.

Se necesita una segunda revolución y la misma es posible dados los adelantos en la ciencia de aprendizaje. Cuando el General Paul Gorman dirigió el esfuerzo de cambiar la manera en que las fuerzas armadas aprendieron a entablar el combate a fines de la década de los 70, tenía pocas herramientas tecnológicas disponibles para evaluar, medir y propagar el aprendizaje que ocurrió en los centros de adiestramiento. En esta época, el World Wide Web era sólo un experimento, y la ciencia de pruebas personales y grupales estaba en mantillas. Los centros ofrecieron las mejores experiencias en



Departamento de Defensa

Durante un ejercicio de adiestramiento en Fuerte Irwin, California, integrantes de la 10ª División de Montaña observan la actividad de soldados norteamericanos jugando el rol de insurgentes. 11 de abril de 2006.

adiestramiento en vivo en el mundo, pero la ciencia de adiestramiento virtual y constructivo ya no había madurado para ser aplicada en forma realista y a gran escala. Hoy, las fuerzas armadas pueden sacar provecho de las experiencias del mundo académico así como de las instituciones de aprendizaje comerciales y empresariales para enormemente perfeccionar como aprenden los soldados y dar oportunidades a un cuerpo más amplio de estudiantes.

Formar pequeñas unidades y soldados excelentes

Entonces, ¿qué deben hacer las fuerzas armadas para dar inicio a una segunda revolución de adiestramiento? Deben concentrarse en la formación de pequeñas unidades que son extraordinariamente eficaces. No puede ocurrir ninguna revolución a menos que cambien los sistemas de apoyo para optimizar las oportunidades de aprendizaje para todos los soldados a cualquier hora y en cualquier lugar. Para acomodar estas realidades, los sistemas de personal de todas las instituciones militares deben también cambiar. Debemos proporcionar períodos largos a las pequeñas unidades para que logren la eficacia en las tareas de combate. El aprendizaje militar debe cambiar de un sistema institucional a un sistema basado en soldados que reconoce el rendimiento individual en lugar de eficacia institucional. Los soldados deben recibir tiempo y apoyo

suficiente para estudiar y perfeccionar continuamente las habilidades de combate, en el curso de todas sus carreras, no periódicamente en un tiempo conveniente para las necesidades de burocráticos sistemas de personal. Se deben adiestrar a los líderes a una edad joven para liderar indirectamente, pensar rápidamente y “ver” un campo de batalla disperso, complejo, ocultado y ambiguo.

Que no quede ninguna duda; la calidad del rendimiento de los soldados en el combate cercano es alta. Véase cualquier reportaje noticioso o fotografía de enfrentamientos tácticos en esta guerra y reconocerá los combatientes del enemigo huyendo, disparando sin apuntar. Los soldados norteamericanos avanzan en grupos estrechamente formados y, aún en los momentos más tensos, llevando sus armas con sus dedos cerca del gatillo. Estas imágenes demuestran el valor del adiestramiento riguroso, y nadie respeta el adiestramiento de primera calidad más que los soldados que participan en el combate cercano. Consistentemente consideren más importante el buen adiestramiento que el pago y beneficios puesto que saben que la preparación para la guerra es la mejor póliza de seguros.

No obstante, el rendimiento en combate en el pasado no garantiza nada para el futuro. La naturaleza compartimentada, aislada e implacable de la futura guerra, particularmente cuando se la entabla en un campo de batalla urbano, requerirá una nueva

y exigente serie de habilidades de combate cercano. Las pequeñas unidades tendrán que desempeñarse como entidades autónomas que pueden ser impulsadas a realizar una multitud de tareas complejas sin el apoyo externo. Por lo tanto, los soldados y marines tendrán que ser eficaces en muchas tareas que fueron realizadas anteriormente por unidades de apoyo, tales como la inteligencia, servicios médicos, apoyo de fuego y comunicaciones.

En Vietnam, dos tercios de todos los muertos en combate en las pequeñas unidades ocurrieron en los primeros dos meses en el campo, en parte dado que el sistema de adiestramiento había entrenado a estos soldados en masa y demasiado rápido para prepararse adecuadamente para la tarea difícil de combate cercano. No se debe desplegar ninguna unidad a una situación hostil hasta que los líderes y soldados primero hayan experimentado el combate incruento.

Los soldados tendrán que demostrar la flexibilidad y habilidades de transformarse instantáneamente de especialistas de combate cercano a proveedores de asistencia humanitaria y servicios sociales. A menudo tendrán que cambiar entre los dos roles opuestos muchas veces durante un despliegue—estos soldados y marines no se pueden formar en masa. Sus regímenes de adiestramiento pueden durar años en lugar de meses. Imagínese el futuro soldado de combate cercano en la transición desde aprendiz a oficial habilitado bajo el tutelaje de artesano maestro, el jefe de escuadra.

El aislamiento inherente en el combate urbano exige más de las pequeñas unidades y requiere un nivel de cohesión nunca antes visto en las FF.AA. de los EE.UU. El lazo entre soldados a menudo perdura mucho tiempo después que ha pasado el peligro, y en algunos casos por toda la vida. Sin embargo, no se sabe mucho acerca de cómo se genera esta vinculación primordial, ni si los comandantes poseen las habilidades necesarias para crear las condiciones en que se pueda generar esta vinculación. El único elemento indispensable para formar una unidad muy estrecha es el tiempo. El esfuerzo del Ejército para establecer estabilidad para sus soldados es admirable, pero mantener a un soldado en un estado estable no tiene sentido si se despliega en el combate como un desconocido en su pelotón. Por lo tanto, los pelotones necesitan un año por lo menos para madurar. Tal vez la definición de estabilidad puede ser reformulada para abarcar la centralidad de la estabilidad de pequeñas unidades, específicamente en las escuadras y pelotones que realizan el combate cercano.

El desafío en el futuro será desarrollar los sistemas y métodos de adiestramiento que permitirán a las pequeñas unidades mantener su ventaja. El sistema

de aprendizaje de las FF.AA. de la época de la Guerra Fría era basado en la progresión de individuos y unidades para realizar sus tareas adecuadamente para lograr los estándares. Este sistema basado en estándares fue revolucionario porque inducía la responsabilidad individual y colectiva así como exigía que todos desempeñen a un nivel mensurable—en esta manera se podía categorizar colectivamente la eficacia de adiestramiento de grandes unidades con algún grado de fiabilidad. Hoy en día, ya no es suficiente meramente lograr los estándares: se necesita una medición revisada y más exigente para determinar la eficacia de escuadras y pelotones. Lograr los estándares se debe reemplazar con una nueva serie de criterios de rendimiento sin desarrollo predeterminado. Los estándares ahora son el factor limitante en la adaptación del rendimiento de las unidades altamente capaces y muy estrechas. Como consecuencia, las unidades actuales en realidad no saben tan buenas que podrían ser. Debemos desarrollar criterios más holísticos que exigen—y reconocen—el rendimiento individual y colectivo verdaderamente excepcional.

Como he declarado antes, el adiestramiento y educación actualmente son eventos periódicos y no procesos continuos. Un poco antes de los despliegues, las unidades están en su cumbre. Las asignaciones de los soldados, interna y externamente, han sido estabilizadas y la turbulencia está a un nivel mínimo. Las distracciones son pocas, y los líderes concentran el aprendizaje sólo en las tareas que se deben realizar en el combate. La mayoría de los despliegues son precedidos de una rotación en un centro de adiestramiento de combate donde los líderes tienen la oportunidad de practicar las habilidades en el combate simulado riguroso. Frecuentemente, sin embargo, aún en el combate, estas habilidades rápidamente se deterioran. La deterioración acelera después que los soldados se repliegan a sus guarniciones, cuando dispersan las unidades y el enfoque de aprendizaje se esparce por las distracciones de la vida cotidiana en la guarnición.

Desafortunadamente, el enemigo raramente descansa. El ritmo en un teatro de guerra se mantiene mientras que se atrofian en casa. Una prioridad alta de la segunda revolución debe ser evitar la atrofia de la eficacia de combate hasta el punto que una unidad no puede reentrar la zona de combate sin un período extenso de adiestramiento o una reasignación de personal de última hora. El aprendizaje individual de oficiales o suboficiales debe ser constante, no sujeto a las mismas extremas variaciones que disminuyen la eficacia en el campo de batalla. Mantener las unidades e individuos en los parámetros de eficacia exigirá una nueva serie de actitudes y políticas. Las



Departamento de Defensa

Trabajo de equipo: Una escuadra del 327° Regimiento de Infantería realiza una incursión en Mosul, Irak durante la Operación Iraqui Freedom en julio de 2003.

evaluaciones de adiestramiento tendrán que ser aleatorias, persistentes y completamente objetivas. Los comandantes de unidad tendrán la responsabilidad para asegurar el aprendizaje de sus unidades en la guarnición y en el campo. Esta reforma requerirá el constante refuerzo y validación, particularmente a nivel de pequeña unidad e individual.

La preparación cultural para el combate

La humanidad innata de un soldado ocasionalmente resulta en su muerte. Muchos enemigos del pasado han comentado sobre la ingenuidad de los jóvenes soldados en el combate cercano. Gracias a los océanos que nos rodean, somos una cultura relativamente bien protegida que raramente ha enfrentado incursiones traumáticas en nuestro país, un hecho que explica la primera reacción de muchos de nuestros soldados en el combate es la incredulidad que algún desconocido quiere matarlos. El aspecto positivo de esta situación es una predisposición congénita de nuestros soldados de hacerse amigo de desconocidos, aún adversarios. Veteranos alemanes y japoneses a menudo se asombraban con la rapidez que los soldados establecían lazos con ellos y perdonaban sus agresiones una vez que ha terminado la guerra. Los niños en particular eran a menudo el objeto de esta propensión de formar relaciones amistosas.

Desafortunadamente, el abismo ente Occidente y Oriente nunca ha sido más grande de lo que es entre nuestros soldados y los iraquíes. Pocos soldados hablan el idioma o han pasado mucho tiempo en países árabes o aún en la presencia de gente del Medio Oriente, así que la tendencia del soldado norteamericano común y corriente se bloquea por las diferencias culturales. Ya no debemos desplegar las fuerzas de combate cercano a un ambiente táctico donde se los obligan a luchar como un completo extranjero. En este nuevo estilo de guerra, el centro de gravedad estratégico yace en la voluntad de la población. Los soldados no pueden esperar luchar este tipo de guerra sin poseer un entendimiento profundo de cómo actúa y piensa la cultura en que opera el adversario.

Todos los soldados jóvenes deben recibir una instrucción cultural y de idiomas, no para convertirlos en lingüistas, sino para prepararlos con competencia cultural e idiomática para entender y conversar con los ciudadanos nativos en la calle. La aculturación de los militares es demasiado importante para relegarlo a las presentaciones de despliegue de última hora. El Departamento de Defensa debe formular bases de datos que contienen las normas religiosas y culturales por la variedad de poblaciones alrededor del mundo—para identificar la clave información cultural que los soldados pueden acceder y emplear rápida y provechosamente en el campo. Se debe

elaborar, monitorear y evaluar la política de aculturación como una responsabilidad conjunta.

Las FF.AA. invierten millones de dólares para diseñar páginas cibernéticas que sirven para adiestrar a los soldados cómo matar a un enemigo en una ciudad. Tal vez sería de igual utilidad diseñar páginas menos costosas y elaboradas a nivel de unidad que se optimizan para enseñar a las unidades pequeñas cómo cultivar la confianza y entendimiento mutuo con poblaciones urbanas. Estas instalaciones más pequeñas y prácticas proporcionarían la inmersión individual para los soldados en un ambiente simulado del Oriente Medio, tal vez la replica de una mezquita o un mercado lleno de actividad, donde podrían encontrar varias crisis

La humanidad innata de un soldado ocasionalmente resulta en su muerte. Muchos enemigos del pasado han comentado sobre la ingenuidad de los jóvenes soldados en el combate cercano. Gracias a los océanos que nos rodean, somos una cultura relativamente bien protegida que raramente ha enfrentado incursiones traumáticas en nuestro país, un hecho que explica la primera reacción de muchos de nuestros soldados en el combate es la incredulidad que algún desconocido quiere matarlos.

provocadas por personas que intentan instigar a la multitud a la violencia. La presencia interagencial e internacional debe ser tan evidente en los ambientes menores como lo es en las FF.AA. o agencias conjuntas, tal vez con un observador-controlador aliado, del Departamento de Defensa o la CIA que podría participar en los ejercicios.

Identificar y preparar los comandantes para el combate táctico

Los líderes deben ser adiestrados para la certidumbre y educados para la incertidumbre. En los campos de batalla de la época industrial, se

anticipaba que los oficiales de menor jerarquía liderarán sus unidades por medio una proximidad física y voces de mando. Estos fueron adiestrados a obedecer las instrucciones de sus comandantes al próximo nivel de mando y reaccionar frente al enemigo. La imagen de sargentos y capitanes que actúan por sí solos en los montes de Afganistán e innovan a la carrera con instrumentos de poder estratégico letal confirman que los líderes tácticos del presente deben desarrollar las habilidades y sabiduría para liderar indirectamente. Deben poder actuar solos en circunstancias ambiguas e inciertas, liderar a soldados que no pueden tocar, pensar rápidamente y anticipar las acciones del enemigo. Deben ser tácticamente activos en lugar de reactivos.

Los líderes deben tener las herramientas y autoridad para identificar y formar a los subalternos que tienen la capacidad y deseo operativo, así como la agudeza intelectual para ascender en grado. La historia nos enseña que los grandes comandantes combatientes comparten un rasgo particular: un sentido único e intuitivo del campo de batalla. Son visionarios que perciben acontecimientos que no pueden ver y coordinan acciones distintas para que el ritmo de la guerra se desencadene de acuerdo con su intención. Deben demostrar el entendimiento cultural y poseer la empatía personal para establecer alianzas y ganar la confianza de culturas ajenas. A menudo es sólo por casualidad que se hallan los comandantes con la agudeza operativa y cultural. Los comandantes en el Centro Nacional de Adiestramiento observan que a veces el mejor rendimiento ocurría bajo el mando de los líderes más improbables en el calor de la batalla. Tal vez carecen de un linaje particular o son poco refinados, pero saben cómo luchar y prosperar en otras culturas.

En el pasado, el único lugar seguro donde se podía identificar a los líderes innatos era en el campo de batalla: se tenía que sacrificar las vidas de muchos soldados para hallar los comandantes con la agudeza requerida. Pero hoy en día, la ciencia de aprendizaje puede ayudar con la identificación de estos líderes que pueden intuitivamente tomar decisiones difíciles. Las instituciones militares deben explotar esta ciencia al realizar investigación en materias como la cognición, resolución de problemas y la rápida toma de decisiones en ambientes inciertos y estresantes como el combate. Emplear simulaciones realistas que imitan de manera realista las condiciones de incertidumbre, temor y ambigüedad puede ayudar con la identificación de los líderes innatos, tal

vez tan temprano como en su nombramiento. Luego, debemos “cultivar” estos líderes y continuamente someterlos a prueba para agudizar su pericia en la toma de decisiones antes que lideran sus soldados en el combate vivo.

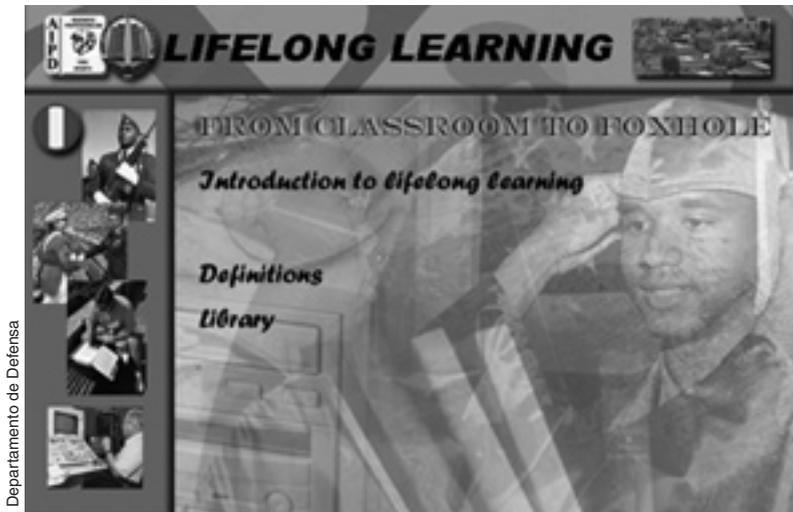
Las escuelas militares deben ampliar enormemente sus esfuerzos de comprender el proceso cognitivo de la toma de decisiones. Se debe prestar tanta atención como sea posible para entender cómo los sistemas centrados en cultura interpretan y emplean datos y cómo los sistemas red-céntricos recolectan datos. Necesitamos mejor entender qué información es necesaria para tomar decisiones y como los distintos comandantes la emplean.

De este entendimiento surgirán sistemas cognitivos que se pueden adaptar a medida del usuario para la toma de decisiones. Muy pronto, tal vez, se ofrecerán a los oficiales varios ejercicios, ambientes y apoyos de decisión que optimizarán su habilidad de decidir correctamente en el medio de un montón de información que invariablemente tienen en el combate.

El requerimiento para mejor anticipar y adaptar el rendimiento en el combate se hace más difícil debido al presente ambiente de conflicto. Buenos comandantes saben cómo liderar en el combate. Los grandes comandantes poseen un sentido intuitivo de cómo hacer la transición rápida de la guerra cinética a un tipo de guerra cultural más sutil distinguida por la habilidad de ganar la guerra de voluntad y percepciones. Raros son los líderes que pueden hacer la transición entre estos dos distintos dominios para liderar y luchar competentemente en ambos.

El aprendizaje continuo

¿Dónde se deben aprender estas habilidades? Actualmente, las FF.AA. dependen de universidades para el acceso a la tecnología y recursos más modernos para estudiar la guerra. Pero la habilidad de las universidades norteamericanas de proporcionar esta sabiduría ha disminuido; el estudio de la violencia se ha alejado de las sensibilidades del mundo académico contemporáneo para atraer la atención seria de los eruditos. Existen por lo tanto, muy pocas universidades civiles que ofrecen programas de estudios comprensivos acerca de la historia militar o estudios de guerra.



TRADOC aplica actualmente completamente el concepto de Aprendizaje Continuo en el cual el Aprendizaje a Distancia juega un rol clave.

Los grupos de expertos tampoco son la solución, puesto que éstos tradicionalmente enfocan en los asuntos de corto plazo y relacionados a la adquisición de armas o las medidas políticas y diplomáticas. El único lugar donde se puede competentemente estudiar el arte de la guerra es en las escuelas y universidades militares.

Desafortunadamente, la instrucción militar a nivel superior no satisface las necesidades de aprendizaje de las instituciones armadas. Pocos líderes tienen la oportunidad de ser seleccionados para asistir a las instituciones que enseñan la guerra, y los que se seleccionan se los escogen principalmente basado en el rendimiento en su desempeño que por razones de intelecto. Las políticas y estatutos del personal militar han convertido estas instituciones hasta un cierto punto en lugares de reunión que tienen la meta de lograr la cortesía mutua entre las instituciones armadas, agencias y países del mundo. Una disminuida profanidad y rigor en los estudios de la guerra es el precio de esta socialización. Los elementos necesarios para lograr un entendimiento más profundo de la naturaleza de la guerra—historia militar (principalmente), juegos de guerra, psicología militar y liderazgo—a menudo han sido pasados por alto en un esfuerzo de enseñar cada tema a cada grupo concebible en los términos más simples.

Si las fuerzas armadas van a sacar el máximo provecho de los existentes programas de estudios de la guerra, se debe reformar el sistema de educación profesional para acomodar dos imperativos. Cada líder militar, particularmente

aquéllos que practican el arte de la guerra deben recibir cada oportunidad de estudiar la guerra. El aprendizaje debe ser un proceso continuo. Cada soldado, sin importar su rango o especialidad militar, debe recibir el acceso a los programas mejores y más inclusivos para estudiar de la guerra. Además, cada soldado que saca provecho de las oportunidades debe recibir reconocimiento y recompensas profesionales a cambio de la calidad de su aprendizaje.

Debemos también fomentar el aprendizaje a distancia, ampliándolo y proliferándolo, para que cada soldado pueda aprender a medida de su capacidad y motivación. La tecnología permite que los estudiantes aprendan en grupos, en seminarios virtuales, aún cuando se desplieguen a un teatro de guerra distante. Por lo tanto, debemos maximizar el compartimiento y distribución del aprendizaje. El éxito extraordinario de páginas cibernéticas como companycommander.com y platoonleader.com es un testimonio de la necesidad que líderes jóvenes tienen que aprender a compartir. Durante mucho tiempo los especialistas de educación han sabido que el aprendizaje es un proceso continuo, y no episódico. Por lo tanto, los soldados deben hacerse miembro de la comunidad de estudiantes en la Web desde el primer momento que ingresan al servicio militar.

Aquéllos que demuestran un nivel alto de competencia y una capacidad ejemplar para el liderazgo a nivel estratégico deben tener la oportunidad de ampliar su base de conocimientos a un nivel sin precedentes. En este proyecto, las instituciones a nivel superior se concentrarían exclusivamente en un cuerpo de estudiantes seleccionados principalmente debido al mérito intelectual. Los cursos deberán concentrar sólo en el estudio de la guerra. El modelo pedagógico se basaría en seminarios avanzados exitosos, tales como el programa del Ejército a nivel intermedio, la Escuela de Estudios Militares Avanzados, y otro a nivel superior, el Programa del Arte Estratégico Avanzado, ya existentes en todas las escuelas militares.

Las FF.AA. tienen pocos recursos de aprendizaje para adecuadamente adiestrar y educar a sus oficiales. El recurso más escaso y en alta demanda es el tiempo. A menudo, los soldados están tan preocupados por aprender, que el aprendizaje ha sido relegado al segundo lugar por las acciones en la fuerza enfocada en operaciones que tenemos hoy en día. El nuevo ambiente de aprendizaje debe concentrar en el estudiante, no la institución, con cada oportunidad de aprendizaje diseñada para asegurar que los correctos métodos, ambos pedagógicos y metodológicos, se emplean para proporcionar oportunamente a los estudiantes militares exactamente lo

que necesitan, en una mezcla adecuada de instrucción *in situ* y la que se basa en la Web. Debemos hacer todo lo posible para permitir el aprendizaje. Debemos establecer que la prioridad máxima es el aprendizaje que se realiza en la guarnición antes de la que se realiza vía Web. Las escuelas deben monitorear y evaluar la calidad del trabajo de los estudiantes mientras que minimizan el tiempo que se gasta en las aulas a distancia.

Inmediatamente después de su nombramiento, un oficial integraría un seminario de 10 a 15 de sus pares de todas partes de las FF.AA. que comparten especialidades. Los educadores de mayor antigüedad de los niveles medianos y superiores de las escuelas militares moderarían estos seminarios. Los comandantes de unidad de los estudiantes servirían activamente como sus mentores, responsables de realizar el asesoramiento y la evaluación de su progreso. Esta interacción en el proceso de aprendizaje entre el comandante y jóvenes oficiales proporcionarían a los comandantes la oportunidad de completamente articular cómo entablan el combate y resuelven problemas militares. La participación de los comandantes fomentará un debate honesto así como un entendimiento compartido, y por lo tanto, fortalecerían los lazos de confianza.

El programa debe basarse en la historia y ser completamente conjunto. Muy temprano, los oficiales jóvenes comenzarían a convertirse en líderes indirectos al demostrar su habilidad de comprender los conceptos de orden superior y al aprender la naturaleza y carácter esencial de la guerra. Estos seminarios perdurarían toda la carrera; ofrecerían una abundancia de simulaciones y juegos basados en la Web y se evaluarían y criticarían por monitores, mentores y colegas. Los estudiantes prepararían papeles de investigación para obtener crédito académico a nivel de Maestría que se podrían emplear para recibir su título de una institución de aprendizaje superior acreditada y afiliada. Aquellos estudiantes que demuestran el talento extraordinario podrían recibir una la oportunidad de obtener su Doctorado.

Los oficiales tendrían que asistir a cursos de especialidad en la Web antes de asumir funciones específicas en la unidad. Por ejemplo, un oficial tendría que demostrar el entendimiento adecuado de la administración de personal antes de asumir el cargo de oficial de administración de personal del batallón. Ningún oficial procedería al adiestramiento práctico en un centro de adiestramiento hasta que pasara el segmento de su adiestramiento basado en la Web que establezca su fundamento profesional. El tiempo limitado disponible para realizar el aprendizaje basado en su localidad debe



Departamento de Defensa

Escena durante el desarrollo de un ejercicio de adiestramiento conjunto de 14 días realizado en Fuerte Bragg, Carolina del Norte con el objetivo de preparar a las tropas para su despliegue a Irak, 12 de abril de 2006.

ser estrechamente práctico, con tiempo en centros de adiestramiento regionales o en ejercicios de adiestramiento colectivo.

Un método de aprendizaje basado en la Red permitiría el establecimiento de una carpeta electrónica para el aprendizaje continuo para cada estudiante. Estas carpetas incluirían una evaluación objetiva del rendimiento de cada estudiante en todos los cursos, seminarios, simulaciones, ejercicio de campaña y juego de guerra. Se administraría las carpetas estrechamente dentro de la “academia”, con un limitado acceso dado a una junta de ascensos en grado y oficiales de asignación de destinos. Los comandantes-mentores y monitores académicos compartirían la responsabilidad de mantener actualizadas las carpetas. Los monitores tendrían la libertad de hacer comentarios acerca del entendimiento de la materia por el estudiante, y el comandante acerca del el nivel de aplicación de sus conocimientos.

Por supuesto, las instituciones militares podrían explotar la carpeta de cada oficial según sus especialidades individuales. No obstante, de acuerdo con los precedentes establecidos, el Jefe de la Junta de Jefes de Estado Mayor sería autorizado a emplear las carpetas para establecer directrices para el ascenso

en grado o selección para destinos conjuntos y basado en la preparación educacional de un oficial en particular.

El aprendizaje basado en la unidad

Durante los últimos 10 años, el mundo corporativo ha aprendido el valor de educar a sus empleados. Algunas de las mejores compañías han creado posiciones para director de aprendizaje y han asignado la responsabilidad a los gerentes de asegurar que el personal subalterno está preparado adecuada e intelectualmente para el ascenso. Las FF.AA. pueden sacar lecciones de este ejemplo. Los soldados hacen mejor lo que exige sus comandantes. Los comandantes enfocan los esfuerzos en lo que sus jefes juzgan ser más importante. Hasta ahora, la responsabilidad de realizar las actividades de aprendizaje ha sido relegada a las escuelas militares, pero si vamos a formar un cuerpo de líderes futuros que pueden entablar las guerras asimétricas, debemos cambiar la responsabilidad para el aprendizaje a aquéllos que tienen la responsabilidad más alta para el éxito—los comandantes de unidad.

Debemos reconocer que la formación de líderes a nivel de unidad como condición para lograr el

alistamiento general de la unidad. Un sistema de rotación en ciclos podría proporcionar suficiente tiempo de inactividad a los comandantes para establecer y supervisar activamente un programa de estudios disciplinado para los oficiales de menor jerarquía. No obstante, un método para monitorear el tiempo para formación profesional se debe establecer por una autoridad imparcial que es separada de los sistemas de personal de las instituciones militares.

Los suboficiales también deben ser educados así como entrenados para este nuevo estilo de guerra. Todos los suboficiales deben recibir el adiestramiento cultural y de idiomas, y aquéllos más prometedores deben tener la oportunidad de estudiar la guerra y culturas foráneas en escuelas avanzadas ya sean civiles o militares.

Nueve iniciativas de aprendizaje

Para enfrentar un nuevo destino imprevisible, las fuerzas armadas necesitan una segunda revolución de aprendizaje. La ambigüedad, incertidumbre y complejidad de la guerra moderna exigen la introducción de una nueva generación de soldados y líderes a una nueva cultura de deliberación abierta, acceso universal y alta estima para lograr la agudeza en el combate y la excelencia intelectual. Las instituciones armadas pueden hacer un comienzo creíble al:

- crear un sistema atribuible, mensurable en todas partes de las instituciones armadas para adiestrar a pequeñas unidades. Las instituciones armadas deben considerar un consorcio de equivalentes individuales o en pequeñas unidades a los ejercicios *Red Flag* o *Top Gun*.
- reemplazar el paradigma de “tarea, condición y estándar” de la Guerra Fría con uno que incluye metas universales sin desarrollo preestablecido, con cada nivel del éxito medido objetivamente y reconocido con una escala ascendente de recompensas por la excelencia.
- reformar los programas de personal específicos a cada institución armada para que se refleje la responsabilidad individual de lograr la excelencia en los ascensos en grado y selección para oportunidades más grandes. Las instituciones de aprendizaje,

y no los oficiales de personal, deben medir y dar recompensas de manera progresiva

- establecer un requerimiento de aprendizaje continuo para lograr el progreso profesional. Todos los soldados deben tener el acceso total a las oportunidades de aprendizaje, para todos deben tener la responsabilidad para su propio progreso.

- formular un sistema objetivo y realista para identificar a los líderes de pequeñas unidades con calidades especiales necesarias para distinguirse en el combate.

- exigir una norma comprensiva, uniforme y responsable para la inmersión cultural de todos los soldados y sus líderes.

- crear una cultura de adiestramiento que refleje la necesidad de eficacia en el combate cercano y las normas para el buen rendimiento en las operaciones que requieren la sensibilidad cultural y la habilidad de trabajar eficazmente con elementos y socios civiles, interagenciales e internacionales.

- enfatizar la formación de suboficiales. Articular los estándares sin desarrollo preestablecido que se esperan de los oficiales a nivel menor y mediano para que los suboficiales puedan convertirse en líderes indirecto eficientes antes que se despliegan a una zona de guerra.

- crear una biblioteca de adiestramiento y aprendizaje verdaderamente universal y accesible, una que claramente establece las expectativas para la excelencia e incluye las herramientas de aprendizaje que necesitan los líderes de pequeñas unidades para fortalecer sus propios programas de adiestramiento eficaces sin depender de las instituciones de aprendizaje de nivel superior.

Sin duda alguna, las sugerencias en este artículo acerca de la reforma del aprendizaje requerirá un compromiso tal vez tan comprensivo como la enmienda Goldwater-Nichols y tan culturalmente transformacional como las reformas de Caldwell y Root a fines del siglo 19. Estos cambios radicales son, no obstante, cruciales si deseamos que nuestros soldados sean más listos intelectualmente y pueden superar a nuestros enemigos en los campos de batalla del presente y el futuro. **MR**

El General de División (Retirado) Robert H. Scales, Ejército de los EE.UU., es un consultor independiente para asuntos de El General de División (Retirado) Robert H. Scales, Ejército de los EE.UU., es un consultor independiente para asuntos de defensa. Recibió su licenciatura de la Academia Militar de los EE.UU. y su Maestría y Doctorado de la Universidad de Duke. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en los EE.UU., Alemania y Corea. Con Williamson Murray, es co-autor del libro The Iraq War: A Military History (Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 2003). Su artículo “Guerra Urbana: Visión de un Soldado”, fue publicado en el número de Mayo-Junio de 2005 de Military Review.